**Philippe Cabin***

# COMMUNICATION ET ORGANISATION**

**La communication en organisation constitue un champ de recherche peu structuré et éclaté en approches très diverses : communication interpersonnelle, dynamique des groupes, sociologie des organisations, management, sémiologie, sociolinguistique... Les travaux les plus récents tentent de fournir une analyse pluraliste et systémique des phénomènes de communication en organisation.**

LES RECHERCHES menées en entreprise sur le travail des cadres montrent que ces derniers passent l'essentiel de leur temps à communiquer. Henry Mintzberg considère la communication comme un des trois domaines fondamentaux du travail du dirigeant (1). Rien d'étonnant à cela : aucun système technique et humain ne peut fonctionner sans communication. Toute l'activité d'une entreprise (ou de toute autre organisation) n'est qu'un enchaînement de processus d'interactions et de communications : ceux-là sont l'huile qui permet aux rouages organisationnels de fonctionner (2).

Les mutations récentes des modes de fabrication et d'organisation ont encore accru l'importance de l'échange et de la gestion d'informations dans les activités de production. L'organisation taylorienne du travail visait à limiter au minimum les informations et les interactions nécessaires au travail : la prescription très formalisée des tâches n'exigeait en effet que peu de communication entre les agents. Les nouvelles formes d'organisation qui apparaissent aujourd'hui ne sont pas seulement consécutives à l'essor des technologies de l'« information et de la communication ». Elles

---

* Journaliste scientifique au magazine *Sciences Humaines*.

** Ce texte est paru dans *La Communication : états des savoirs*, coordonné par P. Cabin, Sciences Humaines Editions, 1998.

1. H. Mintzberg, *Le Manager au quotidien*, Editions d'Organisation, 1984. Voir aussi l'entretien avec H. Mintzberg dans cet ouvrage.
2. Selon l'expression de Sandra Michel, « La communication interpersonnelle », dans N. Aubert, J.-P. Gruere, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel, *Le Management, aspects humains et organisationnels*, Puf, 1991.

résultent du développement de nouvelles rationalités, qui bouleversent les contextes professionnels : autonomie, organisation transversale, équipes-projets, participation... Ces principes ont une répercussion essentielle : celle d'une coordination accrue et complexifiée. La communication apparaît comme un processus décisif de cette coordination (3).

### Les illusions de la communication organisationnelle

Le pourquoi de l'importance de la communication dans l'organisation étant acquis, il reste à en préciser le comment. Dans le monde de l'entreprise en effet, la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux, et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant (et commode) de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à « un problème de communication ». Ce constat est révélateur des illusions qui persistent, au sein des organisations, quant aux caractéristiques et aux vertus supposées de l'acte de communiquer.

Parmi ces illusions, on peut en distinguer trois, particulièrement fréquentes et trompeuses (4). La première consiste à penser qu'il est facile de communiquer, puisqu'il suffit d'énoncer un message. La deuxième amène à penser que dès lors que l'on est parvenu à expliciter ce message, il est évident qu'il sera compris par le récepteur de la même manière que l'émetteur. Dernière illusion majeure : il n'existerait qu'une forme de communication pertinente, celle selon laquelle le message a été émis. Or on sait que la communication est multiple et multiforme.

Les sciences humaines ont très largement contribué à révéler ces idées fausses et à éclairer les logiques à l'œuvre dans les processus de communication en organisation. Ce champ de recherche reste pourtant peu structuré. Il existe en effet beaucoup de travaux sur la communication interpersonnelle et dans les groupes : par exemple la dynamique des groupes de Kurt Lewin, l'analyse transactionnelle, l'analyse de la structure affective des groupes (Jacob Lévy Moreno), etc. Mais ces approches offrent une vision de la communication essentiellement psychologique, qui conduit à sous-estimer le rôle que joue la structure organisationnelle. D'autre part, les sciences de l'organisation et du management, en dépit de l'étendue de leur champ d'investigation, se sont peu intéressées aux fonctions de la communication. Il est clair par exemple que dans les analyses de Michel Crozier, la part de la communication dans les stratégies et les comportements des acteurs est essentielle. Selon cette approche en effet, les acteurs en organisation ont une marge d'autonomie et développent des stratégies. Le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie : au cœur de cette relation se trouve la maîtrise de zones d'incertitudes, et par conséquent celle de l'information et de la communication. Cette dernière est donc considérée comme une composante et une ressource capitales du fonctionnement

3. J.-Y. Capul, « Les communications dans les organisations », *Les Cahiers français*, n° 258, 1992.
4. S. Michel, *op. cit.*





de l'organisation, mais elle n'y est pas étudiée en tant que telle.

Une des raisons à cette situation est la difficulté à cerner avec rigueur la notion de communication en organisation, tant il est vrai que celle-ci renvoie sur le terrain à des réalités et des domaines d'actions radicalement différents. On peut sommairement les classer en quatre catégories :

– les rapports interpersonnels à l'intérieur de l'organisation : cela va des problèmes de recrutement, motivation..., aux rapports quotidiens entre un cadre et sa secrétaire, à l'organisation spatiale des lieux de travail... ;
– la distribution, la circulation et le partage de l'information, autrement dit l'entreprise comme système d'information : consignes, formalisation des procédés, diffusion de l'information interne... ;
– ce qui relève du management et de la communication entre direction et salariés : gestion des ressources humaines, journaux internes... ;
– ce qui relève de la communication vers le client et vers l'extérieur, qu'elle soit axée sur le produit (publicité, marketing, modes d'emploi...), ou sur l'organisation elle-même, ce que l'on appelle la communication institutionnelle (voir les publicités d'EDF, La Poste, Vivendi... les campagnes publicitaires lors des opérations de privatisation ou les opérations de mécénat).

### Communication externe et interne

La dernière catégorie relève de ce qu'on appelle usuellement la communication externe. Les problématiques relèvent alors moins de l'analyse organisationnelle que de celle des mécanismes d'influence et d'argumentation. Des sémiologues ont également cherché à comprendre et à améliorer l'efficacité des messages publicitaires, des sociolinguistes à étudier la pertinence de la formulation des modes d'emploi des produits (5).

L'analyse de l'organisation comme espace et comme système de communication renvoie davantage aux préoccupations de la communication dite interne. Les recherches sur la communication interpersonnelle ont pour vertu de montrer la complexité des processus de communication. Elles constituent ainsi un antidote aux illusions citées plus haut : il suffit de parler pour être compris, la communication c'est simple, etc. L'analyse de la communication dans les groupes permet pour sa part de mettre au jour les phénomènes d'influence, de leadership, de construction de réseaux, de structuration qui ont cours dans les ensembles humains de toutes natures. Des expériences en psychologie sociale ont mis l'accent sur des facteurs « organisationnels » : Claude Flament a étudié l'influence du degré de centralisation du groupe sur l'efficacité de la communication, Claude Faucheux et Serge Moscovici ont montré pour leur part comment les groupes tendent à se donner une structure en accord avec les contraintes spécifiques de la tâche à accomplir (6). Dans le même ordre d'idée, des linguistes cher-

5. Voir D. Boullier, « Modes d'emploi : mode d'emploi », *Sciences Humaines*, n° 76, octobre 1997.
6. Pour une présentation développée de ces travaux, voir G. Amado et A. Guittet, *Dynamique des communications dans les groupes*, Armand Colin, 1991.

chent à comprendre les logiques des communications langagières dans les situations de travail (7).

### A la recherche de la communication efficace

Dès lors qu'une organisation a des objectifs d'efficacité, et dès lors que la communication est perçue comme une ressource fondamentale, il va de soi que nombre de travaux sur la communication n'ont pas pour seul objet de comprendre les processus en cours. Ils visent aussi à les améliorer. Ils se manifestent soit par l'élaboration de « techniques » de la communication, soit par des recherches qui visent à mettre en évidence les facteurs et conditions d'une bonne communication. Ainsi, M.-R. Chartier avance sept principes nécessaires à la bonne compréhension d'un message (8) : le principe de pertinence (atteindre le cadre de référence psychologique du récepteur), le principe de simplicité, le principe de définition (définir avant de développer), le principe de structure (organiser le message en une série d'étapes successives), le principe de répétition (répéter les éléments clés du message), le principe de comparaison et de contraste (procéder par association d'idées), et le principe de l'appui sélectif (attirer l'attention sur les aspects les plus importants).
Dans une perspective voisine, certains chercheurs analysent les attitudes de communication : Lyman W. Porter a construit une échelle de six attitudes, de la plus contraignante à la plus « libre » (9) : le conseil ou ordre, l'évaluation ou jugement, l'aide ou soutien, l'enquête ou interrogation, l'interprétation, la compréhension. Chacune de ces attitudes est plus ou moins adaptée selon le contexte et les objectifs de la communication.

### Les dimensions symboliques et culturelles

Des travaux cherchent à analyser le rôle du contexte social et institutionnel. Ils montrent tout particulièrement l'influence des communications informelles et de la dimension symbolique (prestige, statut, pouvoir, rites...) des relations au sein d'une organisation. C'est pourquoi nombre de tentatives de réorganisation et de changement se heurtent à la défense des individus qui n'acceptent ces transformations que par rapport à la signification qu'ils leur accordent (10).
L'existence d'un ensemble commun de référents identitaires et culturels est un autre ingrédient d'une communication efficace : la notion de culture d'entreprise a connu un succès considérable dans le milieu managérial, succès d'ailleurs éphémère, parce que le plus souvent fondé sur une vision superficielle et instrumentale.
Il importe également de prendre en compte la diversité des types de communications qui se déroulent au sein d'une organisation. La communication informelle a bien souvent un rôle plus

7. Voir par exemple D. Faita, « Interaction verbale et gestion des variables du travail », Colloque international Analyse des interactions, Aix-en-Provence, 1991.
8. M.-R. Chartier, « Clarity of expression in interpersonal communication », dans J.W. Pfeiffer et J.E. Jones, *The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates Inc, 1976, cité dans N. Côté, H. Abravanel, J. Jacques et L. Belanger, *Individu, groupe et organisation*, Gaëtan Morin, 1986.
9. L.W. Porter, « Job attitudes in management », *J. Appl. Psychol.*, n° 46, 1962, cité par S. Michel, *op. cit.*
10. Voir G. Amado et A. Guittet, *op. cit.*





important que les consignes écrites ou les journaux d'entreprise. De même la communication verticale (ascendante ou descendante) possède des logiques et des contraintes qui diffèrent de celles de la communication horizontale entre personnes d'un même service ou d'un même niveau hiérarchique. Dans chaque cas, les questions de statut, de culture, d'identité, de pouvoir vont opérer différemment.
Un autre niveau important de la définition d'une communication efficace est celui des supports et de l'environnement physique de la communication. La conception et le fonctionnement du système de circulation de l'information, l'agencement et les caractéristiques physiques des lieux de travail (*voir l'article de François Lautier dans cet ouvrage*), leur éloignement, l'utilisation de telle ou telle technologie... Tous ces facteurs participent du processus de communication, et font l'objet de très nombreux travaux.

### Vers de nouveaux paradigmes

D'autres approches auraient pu être développées. Cette brève présentation témoigne du caractère éclaté des travaux sur la communication en organisation, qui au final offrent des visions parcellisées. Or nous l'avons vu, la communication en organisation est le fruit d'un système complexe et dynamique de facteurs, qui mêle : la compétence et la stratégie communicationnelles des acteurs, les identités et les histoires individuelles, l'existence d'une culture et de codes de communications communs, de supports et des canaux appropriés, un contexte (économique, social, hiérarchique, matériel et physique...), une situation particulière, etc.
Les sciences de l'information et de la communication construisent aujourd'hui des modèles et des paradigmes nouveaux qui intègrent pleinement ce constat. C'est le cas par exemple, de la théorie des processus de communication d'Alex Mucchielli et de son équipe (11). L'idée qui préside à cette approche est assez simple. Pour interpréter le comportement des individus en situation de communication, il faut chercher à comprendre le « sens » que ces derniers donnent à leur action. Ce sens est le fruit d'une interaction entre l'acte de communiquer et l'ensemble des éléments qui en constituent le contexte, ce dernier étant entendu ici dans une acception large. Il résulte de divers paramètres : l'organisation de l'espace, l'environnement physique et sensoriel, les données temporelles, les processus de positionnement des individus, la nécessité de la « qualité de la relation », les normes, les processus d'expression identitaire. C'est à travers la combinaison complexe de tous ces « processus de communication », qui forment un système, que l'individu va donner sens à sa façon d'agir et de communiquer.
L'enjeu fondamental est « la construction du sens partagé », et l'organisation est ici partie intégrante de cette construction. Le travail du chercheur va consister à reconstituer et à comprendre l'ensemble des facteurs qui dirigent la construction par les acteurs, de leur

11. A. Mucchielli, J.A. Corbalan et V. Ferrandez, *Théorie des processus de la communication*, Armand Colin, 1998.

communication (*voir encadré ci-contre*) Cette approche constructiviste (l'action résulte de la construction du sens par les individus) et systémique (l'ensemble des éléments de la situation de communication forme un système) témoigne des potentialités des sciences de la communication pour fournir des grilles d'interprétation des phénomènes de communication en organisation.





## Quand le service au client perturbe le système de la communication interne

Dans une société informatique de développement de logiciels de gestion, les commerciaux doivent souvent, au contact de leurs clients, répondre aux questions techniques de ces derniers. Ils ne peuvent pas toujours répondre eux-mêmes, et pour satisfaire leurs clients appellent régulièrement les spécialistes concepteurs des programmes informatiques. Or, les lignes téléphoniques de ces derniers sont souvent occupées. Par ailleurs, ils s'estiment trop souvent perturbés dans leur travail par ces appels incessants.

Il est donc décidé de mettre en place une messagerie électronique (BAL, pour « boîte aux lettres ») dans laquelle les commerciaux poseront les questions de leurs clients, questions dont les programmeurs prendront connaissance à des moments qu'ils maîtriseront. Les réponses seront ensuite transmises aux clients par les commerciaux, qui garderont ainsi le contact avec ceux-là.

Or, ce dispositif s'avère être un fiasco : il n'est pas utilisé. L'analyse communicationnelle (ici, celle des processus de structuration des relations) montre que l'outil, s'il avait été utilisé, aurait amené une modification des relations de travail à laquelle personne n'avait vraiment intérêt. En effet, les programmeurs auraient été tenus, avec la BAL, de répondre à toutes les demandes, alors qu'ils pouvaient y échapper avec le système du téléphone occupé. Le système BAL leur donne aussi l'impression d'être « sous la coupe » des commerciaux, alors que ceux-ci étaient obligés, avant, de « prendre des gants » puisqu'ils pouvaient être en situation de les déranger. Il y a là un problème de positionnement réciproque des deux groupes professionnels. D'autre part, la BAL permettait un listage des demandes, et par conséquent un contrôle possible des dysfonctionnements et des réponses apportées. Pour leur part, les commerciaux étaient désormais dans l'impossibilité de donner des réponses immédiates à leurs clients.

Comme le souligne Alex Mucchielli, cette analyse montre que les acteurs n'ont pas voulu d'une nouvelle structuration des relations de travail qui leur faisait perdre des avantages de positionnement obtenus au prix d'une négociation permanente. D'autre part, la lecture de la situation montre que l'échec n'est pas attribué à des individus en particulier. Les acteurs sont en interaction au sein d'un système total. La causalité est circulaire :